



# La dualité coopérative dans les districts industriels : une comparaison France-Italie

Ariel Mendez, Elena Ragazzi

## ► To cite this version:

Ariel Mendez, Elena Ragazzi. La dualité coopérative dans les districts industriels : une comparaison France-Italie. XLIIIème Colloque de l'ASRDLF "Les dynamiques territoriales : débats et enjeux des différentes approches disciplinaires", Jul 2007, Grenoble-Chambéry, France. halshs-00450830

**HAL Id: halshs-00450830**

**<https://shs.hal.science/halshs-00450830>**

Submitted on 27 Jan 2010

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**-La dualité coopérative dans les districts industriels :  
une comparaison France – Italie**

**Ariel Mendez**

Université de la Méditerranée

LEST UMR 6123

[ariel.mendez@univmed.fr](mailto:ariel.mendez@univmed.fr)

**Elena Ragazzi**

CERIS-CNR Torino

[E.Ragazzi@ceris.cnr.it](mailto:E.Ragazzi@ceris.cnr.it)

**XLIII<sup>e</sup> Colloque de l'ASRDLE, Grenoble et Chambéry, 11-12 et 13 juillet 2007**

## **Introduction**

Les districts industriels ont toujours été présentés comme une combinaison de relations de coopération et de concurrence. Les relations de coopération sont rendues possibles par le fait que les districts combinent une population dense d'entreprises engagées dans une même filière professionnelle et un enracinement dans la société locale. De par cet enracinement, les entrepreneurs développent des relations interpersonnelles qui fondent la confiance nécessaire à la coopération. Mais dans le même temps, l'insertion des entreprises au sein d'une même filière les met en concurrence pour l'accès aux ressources dont elles font usage et aux marchés auxquels elles se destinent. Des études menées au cours des années quatre-vingt-dix sur certains districts italiens du textile ont montré que l'intensification de la concurrence et les conséquences négatives qui en résultent avaient conduit à une intensification de la compétition au sein des districts et à un affaiblissement de la coopération. Nos propres travaux menés sur deux districts, l'un en France, l'autre en Italie, nous conduisent au contraire à penser que les mutations de l'espace concurrentiel peuvent stimuler le développement de relations de coopération entre entreprises au sein d'un même district. En fait, nous soutenons que les mutations à l'œuvre dans les districts reflètent plutôt une transformation des formes de coopération liée à une nécessité structurante. Traditionnellement, les entreprises des districts industriels ont développé des formes de coopération vouées au partage de ressources existantes. Le durcissement des conditions concurrentielles accentue par certains aspects la compétition entre entreprises, mais dans le même temps il suscite de leur part de revoir leur positionnement stratégique. En particulier, les entreprises sont incitées à s'orienter vers des produits à plus forte valeur ajoutée, consommateurs de ressources spécifiques. Or, la construction de ces ressources suppose localement de la coopération entre entreprises et entre entreprises et acteurs publics. Dans cet article, nous souhaitons donc montrer à partir de la trajectoire de deux districts industriels que, plus que de leur affaiblissement, c'est de la transformation des formes de coopération dont il s'agit. Cette transformation est à relier au fait que les entreprises sont passées d'un stade de partage de ressources à un stade de construction qui impose de revoir les modes de relations inter-entreprises. Enfin, l'évolution de la nature de la coopération a pour effet de modifier les relations de gouvernance à l'œuvre dans ces territoires. En particulier, l'évolution de la nature de la coopération conduit à réagencer les relations de pouvoir et à reconsidérer les positions légitimes.

Dans un premier temps, nous présenterons la trajectoire des deux districts comparés. En revenant sur le temps long, nous verrons comment a évolué le rapport aux ressources sur ces territoires en lien avec les mutations concurrentielles et stratégiques. Puis, dans un second temps, nous montrerons que l'évolution du rapport aux ressources a conduit à faire évoluer les modalités des relations inter-entreprises et nous nous intéressons aux formes de la gouvernance qui accompagnent ces mutations de façon différente en France et en Italie.

## **I- Grasse et Biella, deux districts en transition**

### **1.1 Les districts, agglomérations économiques et communautés sociales**

La littérature sur les districts issue de travaux sur le fonctionnement de certaines régions d'Italie (Bagnasco 1977, Becattini 1987, 1990...) a contribué à forger un modèle idéal-typique du district industriel. Les districts, forme spatialisée du modèle de la spécialisation flexible popularisé par Piore et Sabel (1984), se caractérisent par le recouvrement de deux réseaux distincts, étroitement imbriqués : un réseau économique, dense, constitué de petites entreprises la plupart du temps, et un réseau social constitué d'une communauté de personnes. Les districts industriels vont donc bien au-

delà de simples agglomérations industrielles spécialisées, avec lesquelles on a souvent tendance à les identifier. Les échanges qui s'établissent entre des firmes membres d'un même réseau industriel conduisent à des « systèmes de choix préférentiels » et, par le biais de croyances et de valeurs communes, l'échange économique se transforme en échange social.

Les districts ont donc des caractéristiques économiques particulières, mais également sociales, culturelles, politiques et historiques (Barabel *et alii* 2002, 2003) : une population dense d'entreprises de petite taille ; une spécialisation très forte des entreprises dans une même industrie ; une division locale du travail, c'est-à-dire une forte spécialisation des activités de production liée à l'éclatement local de la chaîne de valeur ; un marché du travail local spécialisé fournissant la main d'œuvre qualifiée nécessaire et régulé par une mobilité intra-zone élevée d'une entreprise à une autre ; des rapports simultanés de compétition et de coopération entre entreprises indépendantes accordant une grande part aux relations informelles (Brusco 1982) ; l'existence de systèmes d'organisation majoritairement de type familial ; un enracinement dans un milieu social et culturel, entraînant une forte cohésion des valeurs et une culture commune (Lorenz 1992) ; des relations de confiance fortes entre des entrepreneurs qui se connaissent personnellement et s'estiment, un réseau d'informations fondé sur l'échange continu et informel de connaissances, favorisant les capacités diffuses d'imitation, d'adaptation voire d'amélioration des technologies. Toutefois, depuis le début des années 80, des travaux de plus en plus nombreux plaident pour dépasser ce qui pourrait conduire à une vision trop unifiée du district et pour mettre en évidence qu'il n'y a pas *une* forme de district, mais plusieurs (Paniccia 1998). Grasse et Biella illustrent cette nécessité de ne pas chercher une conformité exacte au modèle canonique. Toutefois, les deux districts ont possédé, voire possèdent encore un certain nombre d'attributs considérés comme typiques.

Le district aromatique et de la parfumerie de Grasse regroupe aujourd'hui environ soixante-dix entreprises et emploie 3500 personnes<sup>1</sup>. Et même si les traits les plus caractéristiques du modèle canonique se sont estompés, Grasse a incarné pendant une période assez longue le modèle du district industriel (Mendez 2005).

L'histoire industrielle de Grasse liée à la parfumerie est très ancienne puisque les premières distilleries ont été créées dans la région au 16<sup>ème</sup> siècle. Mais c'est au 19<sup>ème</sup> siècle que l'industrie de la parfumerie grasseoise s'est développée et a acquis les signes distinctifs qui vont la caractériser jusqu'aux années 80 :

- Une organisation économique et sociale centrée autour de quelques entreprises familiales de taille relativement importante (plusieurs centaines de salariés).
- Une organisation industrielle située en amont de la filière. Les entreprises grasseoises produisent des matières premières naturelles (la culture florale est significative), elles extraient ensuite les matières premières naturelles qui vont servir de base à la réalisation de compositions parfumantes.
- L'existence d'un vrai système productif local : l'industrie fait travailler en cascade une multitude de métiers nécessaires à son activité : verriers, ferblantiers, bouchonniers, chaudronniers, imprimeurs, transporteurs... Les agriculteurs passent des conventions avec les parfumeurs auxquels ils assurent l'exclusivité de leur production à un prix fixé à l'avance.
- Un ancrage dans la société locale. L'industrie employait une proportion importante de la population grasseoise. La plupart des familles étaient directement liées à l'activité de la

---

<sup>1</sup> Ce travail a été réalisé dans le cadre d'une recherche menée sur les processus de transition de quatre tissus industriels de la région PACA (Garnier *et alii* 2004).

parfumerie, soit dans l'agriculture, soit dans les usines de la ville et les opérations périphériques nécessaires à l'activité de l'extraction et de la composition aromatique.

On a bien ici ce recouvrement entre une communauté sociale enracinée localement et une activité productive spécialisée au sein d'une même industrie et caractérisée par une division locale du travail au sein de la chaîne de valeur. Le territoire local a également longtemps fourni à l'industrie la main d'œuvre dont elle avait besoin. L'industrie aromatique et de la parfumerie s'est longtemps caractérisée par une politique de recrutement d'une main d'œuvre peu ou pas qualifiée, formée sur le tas, par «compagnonnage». Jusqu'à une période récente, la construction des qualifications s'opérait par une transmission orale et interpersonnelle du savoir et du savoir-faire des anciens vers les nouveaux. Les parfumeurs eux-mêmes commençaient au bas de l'échelle, comme préparateurs, ils effectuaient les « pesées », et faisaient ainsi l'apprentissage des odeurs (un parfumeur peut avoir un répertoire allant jusqu'à 3000 odeurs). Les liens interpersonnels (le bouche à oreille), les réseaux familiaux jouaient un rôle significatif dans les politiques de recrutement. Cette politique avait un double avantage: elle permettait un recrutement facile, et ce d'autant que l'offre locale de formation a toujours été inexistante dans le domaine ; elle limitait le turn-over des personnels qui pouvaient difficilement exploiter un savoir-faire tout à fait spécifique dans d'autres activités. Les entreprises locales n'ont jamais incité leurs salariés à la mobilité. Elles ont toujours, au contraire, favorisé leur stabilité et leur fidélité. L'ancienneté des salariés dans les entreprises du territoire est d'ailleurs assez élevée même aujourd'hui.

Biella est un grand district industriel à tous points de vue : superficie (913 km<sup>2</sup>), population (190.000 habitants), entreprises (17.062 entreprises actives, 2.903 entreprises industrielles dont 1.154 dans le secteur textile), marché du travail (83.000 actifs), complexité du réseau. Le district a une forte spécialisation productive dans le textile et dans la mécanique spécialisée pour le textile.

Le district textile de Biella est né au dix-huitième siècle. Depuis lors, il a grandi, évolué, et est passé par plusieurs crises. La première est celle qui a épuisé les districts anglais étudiés par Marshall, la dernière n'a pas encore terminé de montrer ses effets même si on voit les premiers signes de reprise. Mais tout ceci n'a jamais effacé la nature « districtuelle » du système d'entreprises.

La spécialisation productive s'est dans le temps consolidée autour des tissus de laine peignée. La très haute qualité est recherchée d'une façon presque obsessionnelle, et elle est obtenue par l'emploi de matières premières rares et de qualité, notamment des fibres nobles (mohair, alpaga, chameau, vigogne) et très fines. La spécialisation est complètement différente de celle du district de Prato, qui travaille la laine régénérée, et focalise donc sur le finissage pour donner de la valeur au produit.

On peut vraiment dire que Biella, dans son stade de maturité, correspond complètement à la définition classique du district selon Becattini, ainsi qu'à celle plus récente (basée sur des critères quantitatifs) adoptée par la Loi Régionale pour l'identification des districts industriels :

- *Fort poids de l'activité industrielle.* A Biella, malgré la présence du chef-lieu de Provincia <sup>3</sup>, l'industrie donne du travail à 51,3% de la population active. Pour comparaison, dans le Piémont, qui est déjà une des régions où le poids de l'industrie est le plus fort, la valeur moyenne n'est que de 40,0%.

---

<sup>2</sup> Les statistiques concernent seulement la part comprise dans le département de Biella. Quelques communes ne sont pas comptabilisées dans ces données.

<sup>3</sup> Dans la plupart des cas, si un district se trouve dans un chef-lieu, les activités tertiaires liées à la présence des administrations locales suffisent à cacher dans les statistiques l'âme industrielle du district qui a donc des difficultés à se faire reconnaître au niveau officiel.

- *Spécialisation dans un secteur productif.* Même en considérant seulement le textile, 70,4% de l'emploi industriel est généré par la spécialisation du district. Au niveau régional, seulement 11,1% de l'emploi est liée au textile/vêtements.
- *Identification sociale et en termes d'image* à la spécialisation du district.
- *Répartition de la filière entre plusieurs entreprises* de taille différente. Le système productif issu de l'évolution des Années Soixante / Soixante-dix est très complexe et inter-connecté, au point qu'il est vraiment difficile, de l'extérieur, de suivre le flux logistique des marchandises.
- *L'existence d'un marché du travail spécialisé* est favorisée par le poids énorme de l'emploi industriel sur le total.
- La seule caractéristique, parmi celles qu'on s'attend à trouver dans un district industriel, et qui manque à Biella, est l'existence d'un *tissu industriel composé de PME*. Les PME sont présentes de façon massive dans le district, et cela est favorisé justement par la présence d'opérateurs très spécialisés dans certaines phases de la filière. D'ailleurs un nombre élevé de petites entreprises est un des pré-requis pour être admis dans la liste officielle des districts industriels. Mais à coté de cela et, nous allons le voir, avec un rôle déterminant pour le sort même du district, il existe un certain nombre de groupes et d'entreprises de grande dimension, souvent très structurés, non seulement du point de vue industriel, mais aussi du point de vue financier. En effet Biella représente une exception, non seulement parmi les districts, mais aussi dans un panorama industriel italien très fractionné. Dans ce pays, le pourcentage d'entreprises dont le capital appartient à des groupes est seulement de 24,6% tandis qu'à Biella il est de 35,8%.

On vient ainsi de voir que nos deux districts possédaient ou avaient possédé la plupart des attributs traditionnellement associés au modèle canonique. Récemment, partant du constat de la rareté d'études longitudinales sur les districts (Staber 1998, Barabel et Huault 2004), différents travaux proposent de revitaliser le modèle canonique et « a-historique » du district et de rompre avec une vision statique qui consisterait à considérer que les districts possèdent leurs attributs une fois pour toutes. L'encastrement social de l'activité économique des districts ne doit plus alors être envisagé comme une donnée, mais comme une variable (Staber 1998). Or, Grasse et Biella ont connu et réalisé dans les dernières années de grands changements pour faire face à de nouvelles conditions concurrentielles. Cela confère à cette comparaison tout son intérêt, même en présence de différences considérables dans la spécialisation productive et, surtout, dans la taille du système local. En effet pour ce qui concerne la spécialisation productive, on peut observer que les deux secteurs se fondent sur des processus de production non comparables et que cela induit également des différences dans l'organisation du district et, finalement, dans sa gouvernance. En revanche, du point de vue du marché, on peut envisager des similarités intéressantes qui fondent les stratégies collectives des deux réseaux. En effet les deux districts sont fournisseurs, pour partie, de secteurs du luxe (la parfumerie pour Grasse et la haute couture pour Biella) et cela ouvre la voie à des stratégies spécifiques, basées sur la différenciation des produits, et sur des partenariats avec les entreprises situées en aval de la filière. Ceci va être l'objet du prochain paragraphe.

## 1.2. Des dynamiques de districts multiples

### *Des transitions qui aboutissent à une différenciation interne des logiques et stratégies d'entreprises*

L'introduction d'une appréhension dynamique des districts se fait de façon différente suivant les auteurs. Certains introduisent une vision « évolutionniste » et parlent de « cycle de vie des

districts » (Carminucci et Casucci 1997), dans la mesure où il est possible d'identifier dans leur histoire des phases qui se traduisent souvent par la réorganisation des réseaux locaux et par la mise en place d'une hiérarchie interne entre entreprises. Staber, s'intéressant aux processus de changements à l'œuvre à l'intérieur des districts, établit un lien entre la taille des districts, le degré d'intégration des réseaux et les modalités du changement. Il met notamment en évidence des variations à l'intérieur des districts dans l'usage social des institutions qui conduisent à des stratégies différentes suivant les entreprises. A l'intérieur des districts, les configurations des réseaux évoluent et conduisent à construire des trajectoires d'évolution qui suivent des dépendances de sentier singulières.

A Grasse par exemple, les mutations du district ont commencé dès les années soixante avec une première phase de regroupements des entreprises locales et l'arrivée d'investisseurs étrangers à la zone voire au secteur. A partir des années quatre-vingt, ces acquisitions vont aboutir à des restructurations (fermetures, reventes, délocalisations) et vont provoquer un intense mouvement de création de petites entreprises par des cadres de ces sociétés, soit après une perte d'emploi, soit parce qu'ils ne partageaient pas les orientations des nouveaux dirigeants. Cette première transition opère une double évolution des entreprises présentes et de la structuration du district puisque, d'une organisation économique et sociale centrée autour de quelques entreprises familiales de taille moyenne (plusieurs centaines de salariés) opérant en amont de la filière (activités d'extraction), le territoire va se réorganiser autour d'une pluralité de logiques d'entreprises. Ces restructurations vont aboutir à accroître la variété au sein des entreprises du district, en termes de taille, d'origine des capitaux, de stratégie et de compétences. A partir des années quatre-vingt, cohabitent ainsi à l'intérieur du district des entreprises à capital familial et des filiales de firmes multinationales, des établissements de grande taille (+ de 500 salariés) et des entreprises de moins de 10 salariés (aujourd'hui la moitié des entreprises a moins de 50 salariés et ¼ environ moins de 10) et des entreprises intervenant à différentes étapes de la filière aromatique, à la fois en amont (production de matières premières) et en aval (réalisation de compositions parfumantes).

A partir des années quatre-vingt-dix, le tissu industriel a été soumis à un faisceau de contraintes supplémentaires : accélération du cycle de vie et banalisation des produits, concentration du secteur, émergence de nouveaux facteurs clés de succès dominants dans l'industrie (volume, prix, marketing), diffusion des dispositifs de normalisation et de certification, exacerbation de la pression réglementaire, développement des préoccupations environnementales. Sous l'effet du durcissement de ces contraintes, les entreprises grassoises ont été amenées à opérer certains choix stratégiques spécifiques pour ne pas disparaître. Il existe désormais sur la zone plusieurs groupes stratégiques au sens de M. Porter, c'est-à-dire que l'on observe des entreprises ayant opté pour des stratégies différentes. Certaines ont choisi de se positionner sur des niches, et se sont focalisées sur des produits à très forte valeur ajoutée, d'autres sociétés ont choisi d'exploiter l'image de Grasse, et de l'articuler à une stratégie touristique. Mais le dénominateur commun de la plupart des entreprises locales est d'avoir fait le choix de **stratégies de différenciation** de façon à se distinguer des leaders. La différenciation peut porter sur des produits techniques ou sur des marchés éloignés, réputés difficiles (la Birmanie par exemple). De plus, Grasse reste un centre majeur de production de matières premières naturelles et d'arômes naturels. Plusieurs entreprises capitalisent et exploitent ce savoir-faire dans le domaine du traitement des matières premières naturelles. Enfin, les entreprises grassoises opposent aux stratégies de volume des stratégies de niche privilégiant la flexibilité et reposant sur la qualité du produit et du service. Elles offrent ainsi un niveau de service, en termes de qualité, délais, quantités vendues, que les leaders du secteur ne sont plus capables de (ou ne souhaitent plus) fournir.

L'évolution de Biella s'est, quant à elle, déroulée de façon lente et progressive tout au long des dernières décennies du vingtième siècle. Le signe plus évident de l'évolution a été la diversification à partir du cœur de spécialisation dans les tissus de laine peignée. On peut citer quelques exemples :

de la pure laine aux tissus avec de nouveaux filés (avec également des expérimentations intéressantes dans des secteurs précurseurs de nouvelles technologies, comme dans le domaine du textile pour la santé); de l'homme classique aux tissus pour la mode et la femme ; des fils à la tricoterie et des tissus aux vêtements; ou encore le développement de la mécanique pour le textile et des services spécialisés.

Ces changements pourraient paraître sans graves conséquences, car il s'agit d'une diversification fortement corrélée et cohérente avec les activités initiales, donc favorable à la compétitivité du district. Cependant on ne doit pas négliger l'importance de quelques implications qui entrent en jeu au niveau de la gouvernance du district.

Par exemple, sur le plan géographique, on a observé une expansion territoriale du district. Les usines, qui étaient à l'origine concentrées dans les vallées montagneuses pour bénéficier de l'abondance d'eau et du climat humide favorable à la qualité des produits à base de laine, se sont peu à peu installées aussi sur la bande de plaine autour de Biella et à la sortie des vallées. C'est pour cette raison que le district de Biella a une superficie très importante, par rapport aux autres districts italiens, au point que, du point de vue administratif, il a été partagé en plusieurs districts, suivant les mouvements des travailleurs.

Du point de vue de la structure du tissu productif, on a observé une plus forte présence de petites et moyennes entreprises. Quelques unes de ces nouvelles entreprises sont apparues en tant que sous-traitantes des grandes, mais pour beaucoup d'entre elles, la diversification a aussi signifié une sortie du rayon d'action des grandes dynasties de la laine et, donc, de leur contrôle direct ou indirect (comme leaders du marché). La stratégie des groupes historiques a été de rester liés au *core business*, mais, dans le même temps, de consacrer un petit pourcentage de leur chiffre d'affaires à des acquisitions ou à des petits investissements à tous les niveaux de la filière.

A partir de ce siècle (XXIème) les conditions concurrentielles, déjà contraignantes, sont devenues plus sérieuses, ce qui a produit de nouveaux changements, qui restent encore difficiles à mesurer complètement et à évaluer dans leurs conséquences. La conjonction de plusieurs phénomènes a abouti à une des plus graves crises de l'histoire du district. D'un côté il y a eu l'effet de longue durée et irréversible des changements des goûts du marché. Avec la diffusion du style élégant – informel, l'emploi des tissus classiques en laine peignée a subi dans le temps une réduction lente mais continue. De plus, les consommateurs montrent une appréciation de plus en plus faible de la très haute qualité, et sont donc de moins en moins disposés à payer en conséquence. Les entreprises les plus frappées par cette évolution sont celles qui produisent des tissus de qualité moyenne/haute et qui fondent leur stratégie sur des grands volumes de ventes. Le deuxième phénomène est la montée en puissance des concurrents étrangers, particulièrement chinois, dans tous les secteurs d'activités du district (tissus en laine<sup>4</sup>, mode, machines pour le textile). Là encore c'est un phénomène de longue durée auquel il faudra répondre avec des armes nouvelles, qui rompent avec les stratégies dominantes qui ont sauvegardé l'avantage concurrentiel de Biella pendant les décennies antérieures : poursuivre la qualité d'une façon presque obsessionnelle et contenir les coûts par l'efficacité de la spécialisation. Enfin, la crise conjoncturelle mondiale a donné le coup de grâce à un tableau qui s'obscurcissait depuis déjà longtemps. Et voilà que le département de Biella est passé de la meilleure à la pire des positions en termes de chômage (même si les taux n'ont pas significativement changé grâce à la situation dans le reste du Piémont qui s'est améliorée) avec des fermetures d'entreprises qui se sont multipliées.

La concurrence accrue a aussi accentué les différences parmi les différents groupes stratégiques présents dans le district. Que ce soit pour les entreprises leader, les opérateurs travaillant sur une niche de marché, les grandes entreprises spécialisées dans la qualité moyenne avec des chiffres

---

<sup>4</sup> Il ne faut pas oublier que la Chine est un important producteur de matière brute, de très haute qualité d'ailleurs.



d'affaires élevés ou les entreprises spécialisées dans une étape particulière : la crise a agi sur chacun de ces groupes d'une façon différente (et parfois de façon contraire). Cela signifie que, au moment où des actions collectives sont plus importantes que jamais, il est difficile de trouver des politiques qui puissent aider simultanément tous les acteurs économiques.

### ***De l'usage à la construction des ressources stratégiques***

Une question rarement débattue explicitement dans la littérature sur les districts concerne le rapport aux ressources entretenu par les entreprises. Il nous semble que les districts se sont développés en fondant leur avantage concurrentiel sur une mutualisation de ressources semblables ou sans faible différenciation (Lanciano 2006). C'est cette proximité qui rend possible la fragmentation de la chaîne de valeur au sein du district et qui permet la co-production de valeur et même de connaissances. Cette modalité de création de valeur est pertinente tant que le modèle d'innovation auquel les entreprises peuvent adhérer est un modèle d'innovation incrémentale, sans besoin de rupture significative dans les connaissances mobilisées ou les technologies employées. Ce modèle ne remet pas en cause les possibilités de différenciation des entreprises les unes des autres à l'intérieur du district qui peuvent faire des choix distincts en matière de positionnement ou de gamme de produits. Simplement, *«à l'intérieur du district, les entreprises se différencient en opérant de multiples combinaisons sur la base commune des ressources qui possèdent les mêmes caractéristiques par rapport au reste du monde »* (Lanciano 2006 p. 12).

Mais, dans une économie mondialisée, les districts sont confrontés à la concurrence par les prix que leur opposent les entreprises des pays à bas salaires. Les entreprises de ces territoires tendent à se porter sur des produits à plus forte valeur ajoutée. Or, le développement de telles stratégies peut s'accompagner de la nécessité de développer des stratégies d'innovation radicales qui exigent des moyens accrus et un niveau de qualification des salariés élevé. Dans la terminologie de l'approche par les ressources et les compétences, ces moyens constituent les ressources que le territoire va chercher à mobiliser dans l'espace concurrentiel dans lequel il est engagé.

Carbonara et Schiuma (2004) développent l'idée selon laquelle la compétitivité des districts passe désormais par le développement de nouveaux produits de haute qualité et de l'innovation plus radicale. Et la haute qualité a toujours été en effet une stratégie importante dans les districts industriels, y compris pour Grasse et Biella, pourvu qu'on prenne en considération une définition suffisamment large de la « haute qualité ». En revanche, on ne peut pas sérieusement penser que la stratégie qui consiste à concentrer les efforts des entreprises sur des niches et sur le seul haut de gamme soit une voie qui puisse permettre la survie des districts. Il s'agit de branches du marché trop limitées d'un point de vue quantitatif pour justifier le maintien dans sa totalité de l'actuel système productif. Toutefois, ce qui est important aujourd'hui du point de vue des ressources est que le concept de qualité a aujourd'hui évolué et ne comprend plus seulement les caractéristiques du produit du point de vue physique. Les aspects immatériels peuvent être aussi importants pour conquérir le marché que les qualités intrinsèques. Cependant, les entrepreneurs des districts et leurs managers ne possèdent pas nécessairement cette culture, ni les instruments de connaissance pour mettre en place les stratégies nécessaires.

Concernant l'innovation, il est clair que l'on se trouve face à une rupture avec le modèle d'innovation « sans recherche » qui a beaucoup aidé les districts jusque dans les années quatre-vingt. L'accumulation d'innovations incrémentales et de connaissances tacites a longtemps suffi pour permettre des améliorations des processus de production et des gains en efficience qui assuraient l'avantage concurrentiel. Cela n'est plus vrai dans un contexte où le jeu se base sur des différences énormes de coût du travail et sur l'imitation rapide des produits et des technologies. Garder l'avantage concurrentiel par l'innovation technologique impose maintenant de mettre en place des innovations radicales qui exigent des moyens techniques et des compétences des travailleurs très avancés et généralement non présents sur les territoires des districts.

Biella par exemple se trouve dans une partie périphérique du Piémont et est donc éloigné des grandes universités et centres de recherche. Il faut dire que le CNR (Consiglio Nazionale delle Ricerche) a un centre de recherche spécialisé à Biella, mais (cela paraît incroyable) il n'a que très peu de contacts avec les entreprises locales. La distance avec les centres de production de la connaissance n'est donc pas seulement physique mais également culturelle.

Un autre grand défi à relever pour faire face à des conditions qui ont changé de façon irréversible et pour défendre les marges de valeur est celui du contrôle actif des marchés. Les districts que nous sommes en train d'analyser, comme la plupart des districts industriels, sont spécialisés dans des secteurs traditionnels où l'innovation technologique est difficile à mettre en place, même si sa diffusion peut, dans le même temps, être plus importante que dans d'autres contextes. Mais Schumpeter nous a appris que les autres formes d'innovation permettent également de maintenir la raison d'être de l'entreprise face à de nouveaux entrepreneurs et, par conséquent, garantissent des espaces de profitabilité pour les entreprises. La question de l'organisation du marché est particulièrement intéressante pour notre contexte. Que ce soit à Grasse ou à Biella, l'activité concerne des produits qui peuvent faire l'objet de stratégies de différenciation. Celles-ci peuvent permettre un contrôle des marchés qui s'avère nécessaire pour garder les préférences de consommateurs riches, modernes, qui sont de plus en plus sophistiquées et ne se limitent plus à la qualité du produit. Pour cette raison, les politiques de différenciation ne peuvent plus se limiter à présent à la publicité, à la défense de la marque ou au choix de la chaîne de distribution. L'entreprise, y compris celle qui ne vend pas seulement des produits prêts pour la consommation, doit raccourcir la distance qui la sépare du consommateur final. Cela passe par exemple par la création de points de vente directe, par le contrôle informatique en temps réel des tendances de vente, par une prospection continue sur les marchés émergents et dynamiques où vivent les « nouveaux riches ». Le passage de la logique du producteur (toujours viser la plus grande qualité possible et la réduction des coûts) à celle du vendeur (découvrir ce que le client veut et comment le lui vendre) est difficile, particulièrement dans le contexte des districts industriels, fortement concentrés sur les aspects productifs. Là encore le district industriel traditionnel ne possède pas en interne les compétences managériales et professionnelles pour accomplir ce saut. Le cas d'Ermenegildo Zegna est exemplaire de ce point de vue. Cet entrepreneur de Biella a commencé à faire ce passage, alors même que le district en était encore à son âge d'or et que le développement paraissait infini. Aucune autre entreprise ne l'a imité. Dans certains districts (le district de l'orfèvrerie de Valenza par exemple) le changement a été marqué par l'entrée d'entreprises extérieures (parfois internationales), soit par le biais d'acquisitions, soit par une plus forte relation stratégique entre entreprises du district et entreprises clientes. Cela s'est en grande partie produit à Grasse. En revanche, cette évolution n'a pas été observée à Biella. Le défi est donc encore largement à relever.

Dans les districts composés essentiellement de PME, chaque entreprise individuellement ne possède pas les moyens nécessaires au développement des stratégies que l'on vient de décrire. Une solution réside donc dans la mutualisation des ressources. Mais, ici la mutualisation prend un autre sens. Il ne s'agit plus de partager des ressources relativement simples et identiques, mais de construire les ressources qui supporteront les stratégies d'innovation radicale. On passe donc d'une logique de partage à une logique de construction de ressources. Les deux exemples étudiés illustrent parfaitement la difficulté à opérer cette transition.

A Grasse, les stratégies décrites de création de ressources apparaissent aujourd'hui insuffisantes pour pérenniser l'activité aromatique dans la région. Les petites entreprises grassoises développent des stratégies de différenciation mais généralement fondées sur des innovations de type incrémental. Or, ces innovations sont soumises à un risque d'imitation par les entreprises des pays en développement tandis que les innovations radicales reposent sur la présence de ressources technologiques généralement coûteuses. Dans un district comme Grasse composé principalement de PME, la constitution de telles ressources n'est pas envisageable individuellement. Elle suppose une

mutualisation des moyens. Or, à Grasse, les entreprises n'ont pas de tradition de construction collective de ressources et les ressources désormais stratégiques – humaines et technologiques en particulier – sont construites ailleurs qu'à Grasse, en France ou à l'étranger. Grasse a par exemple perdu le monopole de la construction de cette ressource rare qu'était le savoir-faire des parfumeurs. La construction des qualifications s'est longtemps opérée, au sein de chaque entreprise, par une transmission orale et interpersonnelle du savoir et du savoir-faire des anciens vers les nouveaux. Les parfumeurs sont aujourd'hui formés dans une école de la région parisienne : l'ISIPCA. Les ressources technologiques, point sensible aujourd'hui, fonctionnent suivant la même logique. Les grandes entreprises possèdent leur propre système de R&D. Les plus petites n'ont, quant à elles, pas de réels moyens. L'absence sur le territoire d'une activité significative de R&D est considérée comme un facteur aggravant de sa marginalisation dans la compétition internationale. Toutefois, la mise en place récente du pôle de compétitivité PASS (Parfums, Arômes, Saveurs, Senteurs) qui rassemble dans une logique partenariale entreprises, laboratoires de recherche et institutions de formation semble marquer l'inscription du district dans une nouvelle étape de son développement.

A Biella, on peut trouver la trace d'une tradition historique d'actes « bénévoles » envers le territoire, mais qui prenaient et prennent encore la forme d'actions individuelles. On peut ainsi identifier sur le district des entreprises bienfaitrices qui apposent leur nom aux actions qu'elles mènent. La création de partenariats forts pour créer des ressources utiles pour tout le système productif est un autre niveau d'engagement et reste difficile, même lorsque les difficultés rencontrées par les entreprises montrent qu'elles sont absolument nécessaires pour que le district survive. Les longues périodes de stagnation qui ont précédé puis suivi la forte crise qu'a connue le district ont renforcé les motivations des « prophètes » qui ont de grandes idées pour le territoire. Voilà pourquoi on a vu récemment la naissance de nombreux projets collectifs intéressants. Ceux-ci couvrent un peu tous les domaines où on peut mobiliser des ressources collectives : l'innovation (c'est le cas d'un projet Textile et Santé qui vise à trouver des tissus innovants qui peuvent avoir des vertus curatives pour certaines maladies, ou des projets sur les TIC en vue de créer des plate-formes de travail collectif dans le district) ; la défense contre la concurrence illégale (Fatto in Italia) ; un projet sur les qualités immatérielles des produits (Biella - the Art of Excellence – qui souligne le lien entre qualité, beauté artistique, respect de l'environnement et des droits de l'homme) ; enfin, un projet pour revitaliser le lien entre production artistique et industrielle (Fondazione Pistoletto – Città dell'arte). La reprise de l'économie de Biella, dont on voit les premiers signes, est avant tout liée à celle de la conjoncture internationale, et il est encore trop tôt pour un bilan sur les résultats de cette créativité. Il est indéniable que toutes ces initiatives montrent que, dans certaines conditions, la coopération entre les entreprises et entre entreprises et institutions est possible à l'intérieur des districts.

Ces évolutions marquent le développement nécessaire de nouvelles formes de coopération au sein des districts. Certains travaux ont conclu que l'intensification de la concurrence pouvait conduire à une intensification de la compétition entre les entreprises participant au même district, et donc à un affaiblissement de la coopération. D'autres travaux réactivent le concept d'encastrement de Granovetter (1985) pour souligner que l'évolution des districts oscille entre deux processus conjoints d'encastrement et de désencastrement des activités économiques dans les systèmes locaux de relations sociales (Barabel et Huault 2004). Nous nous inscrivons dans ce deuxième courant, car il nous semble que, non seulement la compétition a toujours existé au sein des districts, mais, en outre, les contraintes imposées aujourd'hui par l'environnement incite au développement de coopérations inter-organisationnelles. Simplement, les coopérations ont changé de nature.

## **II- Des mutations des formes de coopération aux transformations des modes de gouvernance**

### **II. 1. Les districts entre coopération communautaire et complémentaire**

Il est ainsi communément admis que les districts se caractérisent par d'intenses relations de coopération en même temps que de concurrence. La coopération est un terme polysémique pour lequel les définitions sont nombreuses. La coopération correspond au fait de partager une activité ou une tâche commune dans le but d'obtenir des gains mutuels (Smith *et alii* 1995). Cette coopération peut être formelle ou informelle. Informelle, elle suppose que les normes sociales sont suffisamment puissantes pour ne pas exiger la mise en place de règles formelles ou de dispositifs contractuels pour inciter les partenaires à agir conformément aux objectifs fixés. Formelle, elle repose sur des systèmes d'incitation et de sanction qui représentent une alternative au contrôle social.

Cette distinction entre coopération formelle et informelle n'est pas sans rappeler celle opérée par d'autres auteurs, à des époques différentes et dans des champs souvent éloignés, mais qui traduisent le même type de relations inter-individuelles ou inter-organisationnelles. Ainsi, Dameron (2005) s'inspirant des anciens travaux de Durkheim (1930) distingue deux types de coopération qu'elle qualifie de coopération complémentaire et de coopération communautaire.

La coopération complémentaire est la traduction au niveau des organisations de la solidarité organique décrite par Durkheim. Celle-ci repose sur la différenciation des individus et la division du travail qui s'opère entre eux. La coopération entre les individus repose sur leur complémentarité et résulte d'un calcul de gain. La coopération sera possible tant que les gains en excéderont les coûts. La coopération communautaire repose sur un principe différent. Elle est fondée sur la ressemblance des individus entre eux, et de ce fait sur une logique d'appartenance et d'adhésion à des valeurs ou à des objectifs. Dans ce second cas de figure, les individus coopèrent, non parce qu'ils envisagent l'intérêt économique qu'ils ont à le faire, mais parce qu'ils s'efforcent de protéger leur identité commune. Les deux types de coopération sont donc *a priori* bien distinctes. Dans le cas de la coopération communautaire, c'est la défense de la communauté de croyances qui incite les individus à coopérer tandis que dans le cas de la coopération complémentaire c'est bien la division du travail.

Ces deux formes de coopération ou de solidarité ne sont pas sans rappeler les formes de proximité, organisationnelle et institutionnelle, définies par les économistes. La proximité organisationnelle repose sur deux types de logiques. Dans la première, des acteurs qui appartiennent au même espace de rapport (firme, réseau...) sont proches organisationnellement. Entre eux, vont donc se nouer différents types d'interactions. La coopération est alors plutôt de nature complémentaire. Dans la seconde perspective, sont proches d'un point de vue organisationnel les acteurs qui se ressemblent, c'est-à-dire possèdent le même espace de référence (représentations), et partagent les mêmes savoirs (modes de fonctionnement). Dans ce dernier cas, les auteurs vont jusqu'à parler de proximité institutionnelle. La coopération de nature communautaire entre dans ce cas de figure.

Dameron propose d'analyser les types de coopération à partir de trois dimensions transversales : la finalité de la coopération ; la nature de l'interdépendance inter-individuelle ou inter-organisationnelle ; l'orientation de l'engagement des acteurs de la coopération vers des relations internes au groupe ou avec des groupes externes, auxquelles nous rajoutons la nature de la coopération, formelle ou informelle.

## Les dimensions transversales de la coopération

Dimensions	Attributs de la coopération complémentaire	Attributs de la coopération communautaire
Finalité	Congruence des intérêts individuels	Objectifs partagés
Interdépendance	Division du travail	Appartenance au groupe
Engagements	Engagements internes	Engagements externes
Nature de la coopération	Formelle (orientée vers la construction des ressources)	Informelle (orientée vers l'usage des ressources)

D'après Dameron 2004

La distinction semble donc aisée. Dans la réalité, comme on va le voir sur les deux exemples de Grasse et Biella, les frontières entre les deux types de coopération sont plus problématiques car mouvantes.

A Grasse, les transformations de l'environnement et la manière dont les acteurs s'en sont saisi incite à conclure que le district évolue depuis quelques années depuis une coopération communautaire vers une coopération complémentaire. Toutefois, des traits caractéristiques de la coopération complémentaire ont toujours été identifiables et des traits caractéristiques de la coopération communautaire sont, dans le même temps, toujours perceptibles.

Jusqu'à une période récente, et notamment jusqu'à la création du pôle de compétitivité PASS en 2005, le territoire grassois se caractérise plutôt par une absence de coopération formelle entre les entreprises qui le composent. De par leur position dans la filière, les entreprises sont davantage concurrentes que complémentaires. Les sociétés positionnées en amont de la filière sont directement concurrentes sur les activités de production de matières premières et de composition, parfumante et aromatique. Les entreprises qui se sont créées à partir des années 80 sont pour la plupart également concurrentes sur l'activité de composition. Cependant, cette logique de concurrence n'est pas qu'une conséquence du positionnement des entreprises. Elle est largement héritée de l'histoire de la zone et des caractéristiques mêmes de l'activité. En effet, une grande difficulté de l'industrie de la parfumerie est l'impossibilité de protéger son activité. Une odeur n'est pas brevetable, car cela reviendrait à livrer sa formule aux concurrents. Cela induit dans l'industrie, et à Grasse notamment, une culture du secret qui a toujours empêché les entreprises de construire des modes de coopération formalisés finalisés vers la construction de ressources, humaines, commerciales ou technologiques. Dans le même temps, il a toujours existé une solidarité de métier sur le territoire, mais les relations entre les industriels sont souvent peu formalisées, et de ce fait peu visibles. La concentration d'entreprises exerçant dans le domaine de l'aromatique et de la parfumerie sur un même territoire permet de trouver en permanence localement des matières premières disponibles. Les entreprises peuvent ainsi bénéficier de l'appui d'un concurrent qui va accepter de les dépanner temporairement. Cette dimension est fondamentale. L'industrie aromatique et de la parfumerie à Grasse possède un actif spécifique, qui réside dans l'entrelacement des relations concurrentielles et interpersonnelles, même si ces relations peuvent souffrir de la culture du secret déjà évoquée. Les entrepreneurs exploitent leurs réseaux de relations familiaux, amicaux, professionnels pour développer leur affaire, notamment lors des premières années. Ces réseaux sont, pour eux, une véritable ressource car ils peuvent entrer avec leurs clients, leurs fournisseurs, voire leurs concurrents dans une relation du « don contre don » qui favorise l'établissement de relations durables fondées sur la confiance

réciroque. On est ici typiquement dans une configuration de “solidarité limitée” (Granovetter 1995, Barabel *et alii* 2002).

Ce format de la coopération est à rapprocher de la structuration du tissu industriel. Le sentiment d'appartenance à un groupe lié à l'exercice d'un métier commun est renforcé par l'origine des dirigeants et la structuration du capital des sociétés locales. Le tissu industriel grassois est depuis toujours structuré autour de sociétés à capital familial et local. Les dirigeants de la majorité des sociétés sont originaires de la région. Soit ils ont hérité leur entreprise de leurs parents, soit ils font partie de la génération de cadres qui ont créé leur société dans les années 80. Ces dirigeants sont attachés au territoire et développent un sentiment d'identité fort. Mais du fait des caractéristiques de l'industrie, cette similitude ne s'est jamais réellement exprimée dans des coopérations formelles sauf au travers de l'action du syndicat professionnel PRODAROM qui assure la représentation et la défense des intérêts des industriels de la profession. L'activité du syndicat illustre bien la nature des engagements des différents acteurs qui sont plutôt des engagements externes. Les représentants du syndicat partagent la croyance largement présente au sein du territoire selon laquelle il est impossible de mutualiser les ressources technologiques sur la zone. Jusqu'à une période récente, le syndicat n'a jamais été à l'origine d'initiatives visant à structurer des ressources collectives dans le domaine de la recherche-développement ou dans le domaine commercial. Son activité est principalement orientée vers des questions réglementaires, de certification ou de lobbying.

Le début des années 2000 a vu évoluer cette configuration avec la labellisation SPL (Système Productif Local) en 2003 par la DATAR et la mise en place du Pôle de Compétitivité en 2005.

Depuis les années 80, le tissu est devenu progressivement plus hétérogène. Sur la zone cohabitent des PME indépendantes, des entreprises de taille moyenne (plus de 500 salariés) à capital familial et des filiales de groupes non grassois (français et étrangers). Les investissements de groupes étrangers à la zone initiés dans les années 60 ont abouti à ce qu'un nombre croissant d'entreprises locales sont aujourd'hui sous contrôle extérieur. Des entreprises familiales indépendantes cohabitent donc avec des entreprises multinationales françaises et étrangères. Cette diversité actuelle du tissu a sans doute affaibli la logique d'appartenance qui semblait prédominer. En revanche, même si l'on ne constate pas davantage de complémentarité entre les entreprises, plusieurs actions et initiatives qui ont vu le jour au début des années 2000 traduisent à la fois l'évolution de la nature des engagements des différents acteurs et une formalisation de la coopération.

Un exemple de cette évolution réside dans le travail effectué par le Club des Entrepreneurs du Pays de Grasse et dont l'action se conjugue à l'intersection d'initiatives privées et publiques dans le but de renforcer l'attraction et la compétitivité du territoire. Le CDE est la structure d'animation du SPL qui regroupe une quarantaine d'entreprises sur la soixantaine qui compose le tissu sectoriel local. Il développe actuellement un projet de territoire qui s'appuie sur le savoir-faire reconnu de Grasse, à savoir l'expertise dans le traitement des produits naturels. Son objectif est de faire de Grasse le « pôle mondial du naturel ». Plusieurs projets sont en cours : un laboratoire de R&D sur les produits naturels ; une Ecole Nationale pour la filière des PPAM (plantes à parfum, aromatiques et médicinales) ; une pépinière d'entreprises technologiques (également sur les activités connexes) ; etc... Il existe donc une volonté de créer de nouveaux liens entre les entreprises du territoire, de construire des ressources locales, spécifiques, puisque le laboratoire par exemple devrait être un centre de recherches censé fournir des outils partagés pour les TPE locales.

La constitution du pôle de compétitivité PASS en 2005 est un indice supplémentaire de ce que les entreprises grassoises ne se contentent plus de bénéficier des retombées de cette “atmosphère industrielle” qui favorisait la circulation des savoirs grâce aux échanges informels et assurait la solidarité entre entreprises. Désormais, la coopération, notamment dans le domaine de la R&D s'opère dans un cadre formel dans lequel le rôle et la place de chacun sont clairement identifiés. Toutefois, il ne réunit encore qu'une petite fraction des entreprises de l'industrie locale.

Biella est un district où la coopération complémentaire est bien plus importante qu'à Grasse en raison des caractéristiques intrinsèques de la technologie. En effet, la filière textile est l'une des plus longues et complexes parmi les secteurs traditionnels. Elle est constituée d'un grand nombre d'activités qui représentent les nœuds d'un réseau plutôt que les marches d'un chemin linéaire. Ces activités sont gérées par des entreprises spécialisées qui sont des entreprises sous-traitantes, mais qui, dans le même temps, jouissent d'un très grand pouvoir contractuel dans les relations avec les grands groupes, ce qui montre leur importance pour le système. Le but de chaque entreprise est de maximiser son profit individuel. Cela induit le fait que, sur les ressources qui constituent le principal facteur clé de succès (les matières premières de qualité, les ouvriers les plus qualifiés), la compétition est très forte. Mais la présente simultanée de coopération s'explique alors surtout par l'action d'opérateurs spécialisés et complémentaires aux compétences des entreprises de tissage. Cette présence d'opérateurs spécialisés est un des pré-requis techniques pour la naissance du réseau du district et sa plus grande efficacité par rapport à l'entreprise intégrée (c'est vrai également pour d'autres secteurs que le textile) : les entreprises spécialisées acquièrent des compétences et des dotations techniques à l'avant-garde, ce qui est plus difficile dans l'entreprise intégrée et, surtout, elles peuvent se doter d'une échelle de production plus efficace, bénéficiant d'économies d'échelle sans excès de capacité productive. L'efficacité de l'organisation décentralisée par rapport au contrôle direct de l'entreprise intégrée est soutenue par la structuration sociale du district, c'est-à-dire par la présence d'une communauté très intégrée qui partage des valeurs communes. Cet aspect intangible permet aux différentes organisations d'arriver rapidement à des transactions peu formalisées mais fiables en même temps. C'est un aspect étonnant de Biella et de beaucoup d'autres districts industriels : la coopération économique y est de type essentiellement complémentaire mais les relations y sont souvent informelles.

Un autre aspect de la coopération communautaire entre également en jeu très fortement : le partage de valeurs reconnues et le sentiment d'identité et d'appartenance à une communauté. Les valeurs partagées concernent précisément l'action entrepreneuriale : l'entreprise familiale et ses actes sont la chose à laquelle l'entrepreneur lie sa réputation : il faut donc respecter scrupuleusement les engagements pris, ne pas mettre les travailleurs au chômage (ce qui explique pourquoi, même dans les pires phases de la crise, les taux de chômage sont restés bas), ne pas céder des entreprises locales aux étrangers (en effet la présence de groupes étrangers et même nationaux à Biella est très réduite, inférieure même à celle des autres districts italiens, limitée au secteur des vêtements, et de plus, on peut souligner qu'il ne s'agit pas réellement de cas de succès), etc... Le sentiment d'appartenance au territoire explique le devoir qu'a l'entrepreneur qui réussit de contribuer au bien commun. Dans l'histoire du district, cela a abouti, par exemple, à la création de parcs naturels (le parc du Burcina et l'Oasi Zegna), d'hôpitaux, d'écoles, de routes, de centres de congrès, de musées et de projets culturels. L'Union des Entrepreneurs est l'une des plus actives d'Italie et le district est devenu Provincia par une mobilisation de tous les niveaux institutionnels (association parmi les communes) et privés.

En conclusion, à Biella, la présence d'une coopération complémentaire n'est pas négligeable, mais ses effets pourraient être bien plus forts qu'ils ne le sont aujourd'hui. En effet l'absence de liens stables parmi les entreprises et l'absence d'habitude à travailler ensemble dans les affaires font que les projets qui démarrent avec beaucoup d'enthousiasme et même avec des ressources financières apportées par les partenaires, aboutissent à des résultats parfois décevants.

## **II.2. De nouvelles formes de gouvernance**

L'évolution des formes de coopération s'accompagne de façon concomitante de celle des relations de gouvernance à l'œuvre dans ces territoires. En effet, elle est à la fois permise par un

réagencement des relations de pouvoir mais elle conduit dans le même temps à reconsidérer les positions légitimes.

La gouvernance est un terme au moins aussi polysémique que celui de coopération. Au sein d'un territoire se coordonnent de multiples acteurs qui peuvent être : économiques (entreprises, établissements de groupes, associations d'entreprises...) ; institutionnels (collectivités territoriales, Etat, Chambres de commerce...) ; sociaux (syndicats, associations...). Leurs interactions définissent une forme de **gouvernance locale ou territoriale** qui permet de penser l'amont des trajectoires territoriales. La gouvernance locale désigne un processus de confrontation et d'ajustement tout à la fois de systèmes de représentations et d'actions de groupes d'acteurs proches géographiquement mais pouvant être issus de champs organisationnels et institutionnels différents en vue de la réalisation d'un projet local de développement (Gilly et Wallet, 2001). Trois structures de gouvernance territoriale peuvent être distinguées suivant les acteurs dominants : gouvernance *privée* (les acteurs privés, dominants, pilotent les dispositifs de coordination et de création de ressources) ; gouvernance *privée collective* (l'acteur clé est une institution formelle qui regroupe des opérateurs privés ; gouvernance *publique* (les institutions publiques sont le moteur des dispositifs de coordination locale). Mais, le plus souvent, les territoires se caractérisent par des structures *mixtes*.

D'autres auteurs proposent de distinguer les différents modes de gouvernance suivant la distribution du pouvoir entre les acteurs locaux (Assens 2003). Dans certains cas, il existe une asymétrie du pouvoir entre les acteurs, notamment entre les acteurs industriels, une firme dominante assurant un rôle pilote dans les échanges locaux. Dans ce cas, deux situations peuvent être observées. L'entreprise leader exerce un pouvoir suffisant pour initier des actions locales et entraîner avec elles d'autres entreprises du territoire. Certains parlent de gouvernance de type : « Core-ring with leading firm » (Storper et Harrison 1991). L'entreprise leader peut ne pas posséder suffisamment de pouvoir pour agir seule. Elle doit alors s'associer avec d'autres acteurs pour mener des actions au niveau local. Il s'agit d'une gouvernance de type « Core-ring with coordinating firm ». Au contraire, le pouvoir peut être distribué entre différents acteurs se répartissant les pouvoirs de décision (ou sans réel pouvoir de décision). La gouvernance est alors de type « all ring, no core ». Il n'y a pas de véritable entreprise leader, et pas de hiérarchie de pouvoir.

Ehlinger *et alii* (2007) proposent, dans une perspective proche, de distinguer parmi les formes de gouvernance collective, une gouvernance associative et une gouvernance territoriale. Le premier cas correspond à une gouvernance de type « all ring, no core » dans laquelle aucune firme dominante n'apparaît. L'intérêt de leur approche réside dans le fait qu'ils soulignent que ce type de gouvernance se développe lorsque l'appartenance à une communauté de solidarité entre pairs est le fondement des relations inter-organisationnelles. La gouvernance territoriale est une structure mixte dans laquelle les acteurs privés ne sont plus seuls à prendre en charge la question du développement économique. Elle signifie très explicitement que les entreprises et les administrations locales s'entendent autour d'un projet de développement local (Mistri 1999).

Alberti (2001) propose un modèle de gouvernance pour les districts industriels qui prend en compte trois catégories d'acteurs : les parties prenantes internes (acteurs individuels et collectifs résidant ou agissant dans le périmètre du district : habitants, entrepreneurs, employés, firmes, syndicats...) ; les parties prenantes externes (le gouvernement central, les investisseurs, les fournisseurs, les clients...) ; le Comité de district qui renvoie dans le cas italien au comité de district institué par la loi, mais peut également comprendre les associations d'employeurs, les chambres de commerce... ce qui rend le modèle applicable au contexte français.

De nombreux districts industriels sont le produit d'un processus de développement « spontané » (Alberti 2001) et se sont caractérisés par un type de gouvernance plutôt privée ou privée collective.



Les institutions publiques ne sont que faiblement intervenues dans leur fonctionnement. Même la loi 317/91 qui régit la définition des districts en Italie depuis 1991 n'a eu que peu d'effet en matière de gouvernance. Marelli (1999) note ainsi que très peu de districts ont mis en place les comités de district prévus par la loi, et même lorsqu'ils existent, leurs résultats ne sont pas probants. Toutefois, le besoin de coopération se fait de plus en plus pressant et Brusco (1990) a mis en évidence ce qu'il appelle la « seconde génération » d'entreprises de districts qui se caractérisent par la création de relations plus intenses entre elles et les administrations locales dans le but de concevoir et mettre en œuvre un projet de développement local.

Ce qui apparaît important dans la question de la gouvernance des districts aujourd'hui c'est la manière dont se reconfigurent les relations entre les différentes parties prenantes compte tenu des transformations de l'environnement. L'analyse en termes de gouvernance permet de préciser la réflexion sur le type de coopération qui se développe à l'intérieur du district. On a dit précédemment que les districts doivent aujourd'hui s'orienter vers des modalités de coopération de type complémentaire pour gérer des activités nouvelles et, surtout, pour créer des ressources qui n'existent pas dans le district. Ce déplacement doit être articulé avec le type de gouvernance dominant dans le district. La complémentarité est difficile à mettre en œuvre et à faire vivre concrètement, surtout lorsque il s'agit de partager les tâches d'un travail pour bâtir quelque chose qui deviendra le patrimoine commun du système et non propriété privée d'une entreprise, ce qui suppose une action volontariste de la part d'acteurs légitimes. Polenske (2006), qui analyse les réseaux territoriaux au moyen du triangle des trois C (Compétition, Collaboration, Coopération) parle de collaboration lorsque le partage des tâches vise à la réalisation d'un nouveau produit (ou procès), et de coopération lorsque des entreprises ou acteurs partagent les coûts de création de ressources (formation, connaissance, finance, etc...). Celles-ci ressemblent à des biens publics parce qu'elles sont créées dans des conditions de non exclusion et qu'elles vont aboutir à des économies externes. Ce genre de projet collectif qui va renforcer le patrimoine intangible du district sort donc de la logique pure du profit individuel.

Dans un système socio-productif où les comportements concurrentiels dominent par rapport aux comportements coopératifs, on peut penser que le passage d'une coopération communautaire à une coopération complémentaire est associé à certaines formes de gouvernance plutôt qu'à d'autres. Des auteurs s'intéressant à l'évolution des districts mettent en avant le rôle de firmes guides dans les transformations opérées et dans la capacité d'adaptation des districts (Ragazzi 2004). Les réseaux locaux se réorganisent suivant une hiérarchie qui dans des cas de plus en plus fréquents s'organise autour de firmes leader. La gouvernance de type « all ring, no core », ou associative, dans laquelle n'émerge pas d'entreprise leader, ne favoriserait ainsi pas le développement de comportements coopératifs.

Les formes de gouvernance dominantes à Grasse ont ainsi évolué depuis une dizaine d'années depuis une gouvernance à dominante associative vers une gouvernance territoriale dans laquelle, dans le même temps, émergent des firmes qui exercent un leadership significatif notamment dans le cadre du pôle de compétitivité.

La structure du tissu industriel grassois a sans doute pendant longtemps favorisé une gouvernance associative sans émergence d'une firme leader. Jusqu'aux restructurations des années quatre-vingt, cohabitaient quelques dizaines d'entreprises de taille équivalente et disposant d'un pouvoir de négociation se neutralisant mutuellement. Mais il est remarquable de constater que, même lorsque le tissu s'est transformé à partir des années quatre-vingt pour évoluer vers la cohabitation d'entreprises de taille très différente, celles qui auraient pu exercer un leadership significatif ne l'ont pas fait. C'est le dispositif des pôles de compétitivité qui a été le facteur déclencheur de l'émergence de comportements de leadership de la part des entreprises qui en avaient la capacité.

A cela s'ajoute le fait qu'une caractéristique majeure du territoire a longtemps été la carence des acteurs institutionnels locaux (politiques, territoriaux ou publics), du fait de leur absence, de leur désintérêt, voire de l'existence de conflits d'intérêts avec les industriels. On peut ainsi affirmer que jusque dans les années quatre-vingt-dix, la dynamique dominante sur le territoire résultait d'une logique d'action privée, entrepreneuriale. Aujourd'hui, on assiste à l'émergence d'une nouvelle étape au cours de laquelle les acteurs institutionnels se structurent et manifestent leur volonté d'agir.

Même au moment des restructurations massives, les entreprises n'ont jamais ressenti le besoin, voire même n'ont pas souhaité d'intervention publique ou collective extérieure à la profession. A Grasse, le syndicat PRODAROM joue depuis longtemps un rôle significatif dans la représentation des intérêts des industriels au niveau national et international et dans leur formation et information aux évolutions réglementaires et industrielles. De plus, les entreprises ont toujours eu entre elles des comportements de préservation des secrets de fabrication, de leur clientèle, et plus généralement de leurs pratiques. Elles ont régulièrement observé les mêmes comportements vis-à-vis des acteurs institutionnels, soit parce qu'elles n'épouvaient pas le besoin de faire appel à l'acteur public (les entreprises exerçant dans le domaine de l'aromatique ont la réputation de disposer des moyens financiers nécessaires à leur développement), soit parce qu'elles considéraient que les acteurs publics ne connaissaient pas suffisamment le secteur pour leur apporter un soutien efficace. Toutefois, à la fin des années quatre-vingt-dix, des entreprises du territoire ont bénéficié de protocoles d'accord avec la Région qui leur ont permis de bénéficier d'un soutien financier dans le cadre d'actions de modernisation et de développement sur des marchés étrangers.

Les acteurs politiques du département se sont en outre longtemps désintéressés de Grasse. Il existe une rivalité traditionnelle entre les régions est et ouest du département des Alpes-Maritimes. La logique de développement du département est plutôt axée sur le tourisme et l'expansion économique du littoral. Or, dans cette perspective l'activité industrielle de Grasse a toujours représenté une «verrue» dans le paysage. Le développement de Sophia Antipolis n'a fait que renforcer cette conception pendant des années. Pour le département, Sophia Antipolis, avec ses activités High Tech, propres, ses salariés qualifiés, constitue une vitrine technologique, à l'opposé de Grasse, à l'activité industrielle, traditionnelle, polluante, consommatrice de main d'œuvre peu qualifiée. La municipalité a, en outre, jusqu'en 1995 alimenté ce processus de repli en favorisant le développement du foncier résidentiel au détriment du foncier industriel.

Depuis le début des années 2000, un processus inverse se met en place. A différents niveaux, les acteurs institutionnels locaux s'organisent pour agir sur le territoire et certains industriels deviennent leaders dans les projets de développement.

Le changement de municipalité en 1995 est unanimement considéré comme une date clé dans la trajectoire de la commune grassoise. L'équipe municipale a initié un certain nombre d'actions visant à redynamiser le tissu productif local et à donner à l'industrie phare davantage de moyens de pérenniser localement son activité, même si ces moyens sont souvent perçus comme insuffisants par les entreprises. Les moyens octroyés à la Société d'Economie Mixte Grasse-Développement depuis 1995 par la Mairie et les projets qu'elle soutient, notamment en vue d'aménager de nouvelles zones d'activité, en sont un exemple. De même, les communes du territoire ont longtemps été dans des logiques de concurrence qui se traduisaient notamment par des différentiels dans les taux de taxation et dans une disparité dans les niveaux de services offerts aux entreprises. La mise en place de la Communauté d'Agglomération (CAPAP)<sup>5</sup> en 2002 a semble-t-il initié une nouvelle logique

---

<sup>5</sup> Communauté d'Agglomération Pôle Azur Provence

davantage axée sur la coopération<sup>6</sup>. La Communauté d'Agglomération a elle-même un projet de territoire dont un axe est la pérennisation de l'industrie aromatique et de la parfumerie.

Plus récemment, la création du pôle de compétitivité PASS a, à la fois, révélé et contribué à structurer les nouveaux modes de gouvernance du district aromatique. Le besoin de fédérer toutes les forces autour du projet de pôle a renforcé le mouvement, déjà amorcé au début des années 2000, de développement d'un mode de gouvernance territoriale fondé sur des interactions plus denses et pérennes entre acteurs publics et privés. Ainsi, les acteurs politiques locaux, l'Etat -en la personne du Préfet des Alpes-Maritimes- et les collectivités territoriales se sont largement investis pour permettre la création du pôle. Aujourd'hui, la Région PACA, le département des Alpes-Maritimes et la CAPAP sont toujours présents puisqu'ils financent la structure de gouvernance du pôle. L'autre évolution significative réside dans le fait que, depuis la constitution du pôle, les trois entreprises qui étaient en capacité de le faire exercent désormais un réel leadership sur le district. Cela se matérialise notamment par leur forte représentation dans les projets de recherche labellisés par le pôle. Parmi ces entreprises, l'une semble aujourd'hui occuper une place prépondérante dans le pôle et, par effet de cascade sur le district, puisque son actuel dirigeant préside le Conseil Scientifique qui évalue les projets en vue de leur labellisation. Au-delà de cette position stratégique, le dirigeant de cette société est toujours décrit comme une personne dotée d'un fort charisme, visionnaire, et qui insuffle ses propres conceptions aux projets de développement actuels.

A Biella, la structure productive a, dès sa naissance, favorisé la présence d'entreprises qui puissent jouer le rôle de leader économique et même social. La présence de grandes entreprises, qui recueillent l'apport des nombreux autres opérateurs, et leur appartenance à des familles qui contrôlent, dans la durée, le capitalisme local, établissent en effet les conditions techniques et humaines pour que cela se produise. Au dix-neuvième siècle, les membres de l'élite de Biella étaient les protagonistes de la politique du nouveau royaume italien, et on en voit les noms dans tous les domaines de l'arène culturelle de cette période : ils étaient explorateurs, alpinistes, écrivains et photographes et Biella était une ville ouverte à l'Europe et à la modernité.

Plus tard, quand l'aspect du district s'est modernisé, avec la naissance d'un réseau de petites entreprises issues des usines historiques, on aurait pu s'attendre à ce que le climat des débuts se perpétue avec les grandes entreprises tacitement chargées d'explorer les voies du développement du territoire. Au contraire, et grâce aussi à une longue conjoncture favorable qui laissait croire que le développement pouvait être infini, aucune entreprise n'a vraiment pris la tête d'un projet collectif. Ceux-ci étaient délégués à l'association patronale et aux institutions qui en étaient issues (Textilia, Città Studi). Il faut aussi remarquer l'absence de projets d'initiative publique : l'Etat (et la Région aussi) demeurait lointain, et ses actions scrutées avec soupçon et défiance.

Au cours du temps, une entreprise, le Groupe Zegna, s'est détachée des autres, en commençant à mettre en place des stratégies nouvelles (nous les avons évoquées rapidement dans le paragraphe 1.2). C'est seulement beaucoup plus tard qu'on s'est aperçu qu'il s'agissait d'un changement radical. Pour cette raison, son rôle de gouvernance du système a été très limité : l'expérimentation de voies nouvelles n'a pas été imitée pendant longtemps, et dans le même temps, le groupe n'a pas pris la tête de projets collectifs.

En revanche, un acteur singulier a joué un important rôle de catalyseur : une entreprise informatique (Domina S.p.A.) avait été créée (dans les années 90) par un responsable informatique d'une grande entreprise du territoire. Domina était au cœur du système productif, mais son dirigeant n'a pas fait le choix de se limiter à des services de consultation. Il a fait participer ses clients à des projets

---

<sup>6</sup> Cinq communes forment la Communauté d'Agglomération autour de Grasse : Grasse, Mouans-Sartoux, Auribeau sur Siagne, Pégomas, La Roquette sur Siagne.

d'innovation. Ces projet étaient financés par des fonds pour l'innovation de source nationale ou Communautaire, ce qui impliquait aussi une forte compétence dans les activités de recherche de fonds et de préparation et conduite de projets. Les entreprises participant aux projets recevaient également gratuitement (ou à des conditions avantageuses) des services traditionnels et, en échange, participaient à l'expérimentation des nouvelles technologies. Cela a constitué un ressort formidable pour la dynamique locale. Plusieurs réseaux d'entreprises se sont créés et les entreprises, même les plus réticentes et soupçonneuses envers les nouvelles technologies de l'information et de la communication, ont eu l'opportunité de s'y frotter mais avec un risque réduit.

Un facteur conjoncturel a joué un rôle dans le processus d'émergence des réseaux. Dans le textile, au cours de la crise, le retournement de conjoncture est arrivé plus tard que dans les autres secteurs, et on a donc commencé à penser que la reprise ne serait plus possible. Il fallait trouver des ressources collectives pour enrayer le déclin. La naissance des réseaux a donc été accélérée par l'arrivée et surtout le prolongement de la crise.

Actuellement on peut dire qu'à Biella, il y a une hiérarchie de gouvernance plus complexe que les modèles vus auparavant. Elle peut être assimilée à une pyramide, avec : au sommet, le leader « absolu », relativement détaché du système productif ; à l'étage inférieur, les autres entreprises leader, suivies des sous-traitants spécialisés et non spécialisés. Les leaders sont de grandes entreprises. Habituellement, elles profitent des relations avec les fournisseurs locaux, elles sont présentes dans la production tout au long de la filière afin de garder un contact direct avec les différentes spécialités (choix stratégique qui vise à garder d'un côté les capacités productives autonomes des fournisseurs, et de l'autre à jouir des feed-back de connaissances), mais elles sont plutôt concentrées dans les activités plus en aval. Elles sont donc l'acteur final qui, face au marché, répond de la qualité du produit et est donc intéressé par l'efficacité et l'innovation de tout le système. Dans d'autres districts italiens, où la structure de gouvernance privée est différente, avec des acteurs moins liés les uns aux autres, moins complémentaires, l'innovation (soit en terme de diffusion, soit de création de nouvelles technologies) est beaucoup plus lente et liée à des facteurs exogènes.

## Conclusion

Bien que la représentation la plus courante des districts industriels soit celle du modèle idéal-typique, l'observation de cas réels -et Grasse et Biella ne sont que deux exemples- montre que les districts ont toujours évolué. Beaucoup parmi eux sont même passés par des situations où le changement était la seule façon de survivre aux mutations du contexte. La lecture dynamique de l'action des entreprises et des institutions des districts peut donc aider à interpréter voire encadrer le passage à opérer aujourd'hui face aux défis du nouveau cadre concurrentiel.

L'économie mondialisée a, depuis longtemps, déplacé la fabrication de produits traditionnels à fort contenu de main d'œuvre vers les pays à bas salaires. Les gains d'efficacité obtenus par l'organisation des districts ne sont plus suffisants pour défendre l'avantage concurrentiel dans ces secteurs. Par ailleurs, la qualité des produits offerts par les concurrents grandit de jour en jour. Le déplacement vers des produits à plus forte valeur ajoutée ou la création de valeur ajoutée sur les produits anciens au moyen de ressources immatérielles (*intangible assets*) sont les voies que les stratégies des entreprises leader semblent signaler comme étant les plus pertinentes pour le futur. Mais, pour mettre en place ces stratégies, il faut des politiques de long terme, de longue haleine qui sont difficiles à soutenir pour des entreprises individuelles. Et cela, non seulement du fait de la taille des entreprises des districts, qui est souvent trop faible (ce qui n'est pas le cas à Biella d'ailleurs) au regard de la dimension des investissements, mais pour deux raisons plus radicales.

Premièrement, il existe un problème culturel. Les entreprises des districts, souvent créées par des cadres ou des ouvriers d'entreprises plus anciennes, sont fortement liées à l'âme industrielle et

matérielle de leur travail. Les entrepreneurs n'ont donc pas les ressources culturelles et cognitives pour comprendre les motivations et les implications du changement radical qui leur est demandé. Ils pensent qu'encore une fois, une évolution graduelle par de petits changements incrémentaux sera suffisante. Ceci représente un frein, non seulement à l'action directe des entreprises, mais aussi à leur inscription dans des projets animés par les collectivités territoriales ou les associations patronales.

Deuxièmement, il existe un problème plus structurel, lié à la nature des domaines dans lesquels il faut investir. Il s'agit désormais d'investir pour créer de la valeur immatérielle : innovation, ressources humaines, valeur commerciale. Et ce qui est pire encore pour ces industriels, c'est que les résultats seront dans la plupart des cas assimilables à des biens publics, leurs bénéfices rejailliront sur toute la collectivité et ne seront appropriables que de façon réduite par les entreprises qui s'engagent dans les projets.

Une nouvelle forme de coopération est donc nécessaire, qui puise dans les aspects culturels de la coopération communautaire, faisant appel aux valeurs et au sentiment d'identité, mais qui mette en mouvement les aspects opérationnels de la coopération complémentaire et de la collaboration productive entre entreprises. Les caractéristiques que devrait avoir cette coopération sont à souligner :

- La coopération entre entreprises concerne des projets de longue durée et complexes. Il faudra donc pour qu'elle reste stable dans le temps, qu'elle soit clairement formalisée.
- Tous les acteurs impliqués dans les projets doivent participer activement et non seulement par le biais d'un soutien financier ou moral. Les phases de rupture se surmontent avec de fortes doses de créativité, qui demandent un engagement actif dans les objectifs et dans l'action.
- Il faudra une identification claire de : qui va jouer le rôle de leadership et de coordination.

Quels peuvent être les facteurs de succès d'une telle coopération ?

- La présence de quelques acteurs créatifs et fortement motivés qui impulsent et catalysent les projets.
- La présence d'un leadership qui émane clairement du district. L'intervention d'un acteur externe, du point de vue géographique ou institutionnel (comme le sont parfois les opérateurs publics), est souvent inefficace.

Nous sommes parvenues à l'idée que les difficultés présentes vont modifier les mécanismes d'interaction et de gouvernance de beaucoup de districts. Mais cela ne signifiera pas, contrairement à ce que quelques auteurs semblent indiquer, une intensification de la concurrence au point de casser l'atmosphère de confiance et le système d'inter-relations traditionnel. Au contraire, nous pensons qu'il faudra passer à une forme de coopération plus forte et explicite, qui ne sera plus garantie automatiquement par les mécanismes du marché interne (des biens et du travail), mais qui obligera les acteurs les plus soumis à la pression externe, mais aussi les plus capables d'anticiper, à travailler ensemble.

## **Bibliographie**

- Alberti, F. (2001) The governance of industrial districts : a theoretical footing proposal, *Liuc Papers*, n°82, Serie Piccola e Media Impresa 5, gennaio, 31 p.
- Assens, C. (2003) Le réseau d'entreprises : vers une synthèse des connaissances, *Management International*, volume 7, n°4, pp. 49-59.
- Bagnasco, A. (1977) *Tre Italie. La problematica territoriale dello sviluppo italiano*. Il Mulino, Bologna.

- Barabel, M., Huault, I. & O. Meier (2002) Emergence et fonctionnement des districts industriels. Une analyse exploratoire de trois cas français par le concept d'« encastrement structural ». in *La construction sociale de l'entreprise : autour des travaux de M. Granovetter*, Dir I. Huault, Editions EMS.
- Barabel, M., Huault, I. & O. Meier (2003) The Changing Face of Industrial Districts in France : Between Embeddedness and Disembeddedness, *Egos Colloquium*, July.
- Barabel, M. & I. Huault (2004) Interdependant relationships and transformational processes in industrial districts, The Organization as a Set of Dynamic Relationships, *EGOS, 20<sup>th</sup> Colloquium*, Ljubljana, 1-3 july 2004, 33 p.
- Becattini, G. (1987) *Mercato e forze locali : il distretto industriali*. Il Mulino, Bologna.
- Becattini, G. (1990) The Marshallian Industrial District as a Socio-economic Notion, in F. Pyke, G. Becattini and W. Sengenberger, *Industrial Districts and Inter-firm Cooperation in Italy*, Geneva : International Institute for Labour Studies: 37-51.
- Brusco, S. (1982) The Emilian Model : Productive Decentralisation and and Social Integration, *Cambridge Journal of Economics*, 6, 167-184.
- Brusco, S. (1990) The idea of the industrial districts : its genesis. in Pyke F., Becattini G. and Sengenberger W., *Industrial Districts and Inter-firm Cooperation in Italy*, International Institute for Labour Studies.
- Carbonara, N. & G., Schiuma (2004) The new product development process within industrial districts : a cognitive approach, *International Journal of Product Development*, 1(1): 92-106.
- Carminucci, C. & S., Casucci (1997) Il ciclo di vita dei distretti industriali : ipotesi teoriche ed evidenze empiriche, *L'Industria*, 2.
- Dameron, S (2004) Opportunisme ou besoin d'appartenance ? La dualité coopérative dans le cas d'équipes projet, *Revue M@n@gement*, volume 7, n°3, pp. 137-160.
- Durkheim, E. (1930) *De la division du travail social*, Paris. PUF.
- Ehlinger, S., Perret, V. & D. Chabaud (2007) Quelle gouvernance pour les réseaux territorialisés d'organisations ? *Revue Française de Gestion*, n° 170, pp. 155-171.
- Garnier, J., Lamanthe, A., Lanciano-Morandat, C., Mendez, A., Mercier, D. & F., Rychen (2004) *Les modes de transition des tissus productifs régionaux en Provence Alpes Côte d'Azur*, Rapport au Conseil régional de PACA, à la DRTEFP de PACA, au Conseil général des Bouches du Rhône, LEST-UMR 6123, mars, 400 p.
- Gilly, J.P. & F. Wallet (2001) Forms of Proximity, Local Governance and the Dynamics of Local Economic Spaces : the Case of Industrial conversion Processes, *International Journal of Urban and Regional Research*, volume 25, n°3, pp. 553-570.
- Granovetter, M. (1985) Economic Action and Social Structure : the Problem of Embeddedness, *American Journal of Sociology*, volume 91, n°3, p. 481-510.
- Lanciano, E. (2006) Mobilisation de ressources spécifiques, districts industriels et avantages comparatifs, *communication pour la conférence de l'AIMS*, Annecy, 14-16 juin, 30 p.
- Lorenz, E. (1992) Trust, Community and Co-operation . Towards a Theory of Industrial Districts, in *Pathways to Industrialisation and Regional Development*, M. Storper and A.J. Scott, London, Routledge.
- Marelli, M. (1999) Approfondimenti sul tema del governo strategico dei distretti industriali, *paper presentato al convegno Il Futuro dei distretti*, Vicenza, giugno.

- Martin R., Kitson M., Tyler P. (editors) (2006) *Regional Competitiveness*, Routledge, Abingdon.
- Mendez, A (2005) Effets de la mondialisation sur l'organisation et la compétitivité des districts industriels, *Revue Internationale sur le Travail et la Société*, volume 3, n°2, octobre, pp.756-786
- Mistri, M. (1999) Industrial Districts and Local Governance in the Italian Experience, *Human Systems Management*, volume 18, n°2, pp. 131-139.
- Paniccia, L. (1998) One, a hundred, thousands Industrial Districts. Organizational Variety of Local Networks of Small and Medium-sized Enterprises. *Organization Studies*, 4: 667-699.
- Piore, M. & C., Sabel (1984) *The Second Industrial Divide*. New York, Basic Books.
- Polenske, K.R. (2006) *Competition, Collaboration and Cooperation : an Uneasy Triangle in Networks of Firms and Regions*, in Martin R., Kitson M. et Tyler P. ed.
- Ragazzi, E. (2004) Modèles de diffusion des technologies de l'information et de la communication dans les districts industriels : le rôle des entreprises guides, *Perspectives en Management stratégique*, Tome X, pp 203-224.
- Smith, K., Carroll, S. & S. Ashford (1995) Intra- and Interorganizational Cooperation : Towards a Research Agenda, *Academy of Management Journal*, volume 38, n°1, pp. 7-23.
- Staber, U (1998) Inter-firm Cooperation and competition in Industrial Districts, *Organization Studies*, 4:
- Storper, M.& B. Harrison (1991) Flexibility, Hierarchy and Regional Development : The Changing Structure of Industrial Production Systems and their Forms of Governance in the 1990s', *Research Policy*, volume 20, pp. 407-422.